

**MESTRADO**  
**GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**  
**PROJETO**

**A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA ROFF: PROPOSTA  
DE MELHORIA**

**ALEXANDRA FILIPA DA COSTA FONSECA**

**ORIENTAÇÃO:**

**PROFESSORA DOUTORA HELENA MATEUS JERÓNIMO**

**SETEMBRO - 2013**

## RESUMO

O presente projeto tem como objetivo avançar com uma proposta de melhoria do Sistema de Avaliação de Desempenho já implementado na empresa ROFF - Consultores Independentes S.A., partindo da análise dos pontos fracos e fortes desse sistema. A ROFF utiliza dois métodos de Avaliação de desempenho: o método 360° e o método de avaliação por objetivos. Com base na literatura sobre o tema, pretende-se explorar as vantagens e desvantagens destes métodos e, tendo em conta a caracterização dos recursos humanos da empresa, avançar com novas propostas de melhoria ou resolução de problemas.

**Palavras-Chave:** Gestão de Recursos Humanos; avaliação de desempenho; avaliação por objetivos; avaliação 360°.

## ABSTRACT

This project aims to put forward a proposal for improving the System Performance Assessment already implemented in the company ROFF - Independent Consultants SA, based on analysis of strengths and weaknesses of that system. ROFF uses two methods: Method 360 and the method of evaluation goals. Based on literature on the subject, we intend to explore the advantages and disadvantages of these methods, and taking into account the characterization of human resources of the company, come up with new proposals for improvement or resolution of problems.

**Keywords:** Human Resource Management, performance evaluation, evaluation by objectives; 360° evaluation.

## **ABREVIATURAS E SIGLAS**

AD – Avaliação de Desempenho

RH – Recursos Humanos

BS – Balanced Scorecard

GRH – Gestão de Recursos Humanos

IEFP – Instituto do Emprego e Formação Profissional

DO – Definição de Objetivos

AA – Auto-Avaliação

DRH – Departamento de Recursos Humanos

## AGRADECIMENTOS

*“Quer pouco: terás tudo.*

*Quer nada: serás livre.*

*O mesmo amor que tenham*

*Por nós, quer-nos, oprime-nos”*

*(Ricardo Reis, in "Odes", Heterónimo de Fernando Pessoa)*

Aos meus pais, Clara e Abílio, que me apoiaram incondicionalmente e me fizeram acreditar que tudo era possível, sem o vosso apoio nada era exequível. Obrigado por serem dois seres humanos tão especiais e fazerem de mim uma pessoa mais rica.

*“É fácil trocar as palavras*

*Difícil é interpretar os silêncios*

*É fácil caminhar lado a lado*

*Difícil é saber como se encontrar”*

*(Fernando Pessoa)*

Ao meu Fernando Costa, por todo o apoio que me deu, pelo carinho dado, pela mão e ombro amigo, pela sua compreensão e dedicação, pelo sorriso e amor incondicional.

Obrigado por seres uma pessoa tão mas tão especial e por estares presente na minha vida hoje, amanhã e sempre. Junto a ti tudo faz sentido.

*“A amizade é testada mais nos anos fartos de sucesso do que nos anos magros de luta”* (Barry Humphries)

Ao Tiago Vicente, por todo o apoio e ajuda transmitida, tanto a nível pessoal como a nível escolar. Obrigado por tudo.

*“Tudo que te vier à mão para fazer, fazei-a conforme as tuas forças.”* (Eclesiastes 9:10)

À minha orientadora de tese, Doutora Helena Jerónimo, por toda a garra e dedicação que tem junto dos seus alunos, e a forma como transmite o seu conhecimento. Obrigado por toda a sua energia positiva e por todo tempo dispensado para a concretização deste projeto. É sem dúvida uma professora excelente.

***“Para ser um grande homem é preciso ter feito grandes coisas, mas não chega ter feito grandes coisas para ser um grande homem.”*** (Marie Agoult)

Um grande agradecimento a toda a equipa da ROFF, sejam colegas de trabalho como todas as equipas que me deram o seu *feedback* e sem o mesmo nada seria possível, obrigado por todos os dados fornecidos, por todo o empenho, um agradecimento especial à Diretora do DRH (Departamento dos Recursos Humanos), Sílvia Gusmão, que foi incansável na ajuda e transmissão de conhecimento, um muito obrigado.

***“A maneira de ajudar os outros é provar-lhes que eles são capazes de pensar.”***

(Helder Câmara)

A todos os meus amigos e familiares que de certa forma contribuíram para que mais uma etapa da minha vida chegasse ao fim.

# ÍNDICE

RESUMO .....	2
ABSTRACT .....	2
ABREVIATURAS E SIGLAS .....	3
AGRADECIMENTOS.....	4
ÍNDICE .....	6
1. Introdução.....	7
2. Avaliação de Desempenho .....	9
2.1. AD: Conceito e importância.....	9
2.2. Objetivos, Características e Critérios da AD .....	9
2.3. Benefícios da AD .....	12
2.4. Responsabilidade pela AD .....	12
2.5. Erros e distorções potenciais no processo de avaliação .....	14
2.6. Métodos de AD .....	15
2.6.1. Métodos de Avaliação Orientados para o Comportamento .....	15
2.6.2. Métodos de Avaliação Orientados para os Resultados .....	17
2.7. <i>Feedback</i> da AD .....	18
3. ROFF: Caracterização da empresa.....	20
3.1. Empresa, Missão e Valores .....	20
3.2. Recursos Humanos .....	20
3.3. Instrumentos de recolha e análise de dados .....	21
3.4. Sistema de AD da ROFF.....	22
3.4.1. Objetivos, intervenientes e responsabilidade do processo de AD.....	23
3.4.2. Fontes e Critérios de AD .....	24
3.4.3. Reunião de AD e planeamento .....	26
3.4.4. <i>Feedback</i> dos resultados da AD e instrumentos de recursos .....	27
4. Análise e discussão dos resultados.....	28
5. Conclusão .....	33
6. Referências Bibliográficas.....	35
7. Anexos.....	40
Anexo 1 – Questionários a interlocutores privilegiados .....	40
Anexo 2 – Formulário de AA .....	44
Anexo 4 – Proposta de Novas competências .....	45
Anexo 5 – Formulário de DO .....	46
Anexo 6 - Plano individual de desempenho .....	47

# 1. INTRODUÇÃO

A avaliação de desempenho (AD) é uma das áreas centrais da Gestão de Recursos Humanos (GRH), pois não só é importante para as empresas e seus colaboradores, como complementa outras práticas importantes como as carreiras, a formação ou a remuneração. Em termos gerais, pode-se entender a AD como um processo contínuo que aprecia o desempenho, o desenvolvimento e o potencial de cada colaborador. Permite também identificar problemas de supervisão, de integração na organização, carências de formação e consequentemente estabelece meios e formas de eliminar os erros identificados. Quando bem definida e conduzida, a AD é um meio muito rico de resolução de problemas e melhoria da qualidade de trabalho e de vida nas organizações (Chiavenato, 2009).

O sistema de AD recebe *inputs* e oferece *outputs* das outras áreas *core* da GRH. Ao nível dos *inputs*, importa referir o recrutamento e seleção, na medida em que a avaliação ocorre logo aquando do processo de seleção do colaborador e pode ser um auxílio para aferir os critérios da avaliação; na área de análise e descrição de funções, a AD funciona como uma análise mais funcional até porque, teoricamente, não é possível avaliar sem ter por base a descrição da função ocupada pelo avaliado; já a gestão de competências fornece informação útil para o processo de avaliação, pois destaca as competências de cada colaborador em função do cargo; por fim, na gestão de carreiras e definição dos planos de carreira, uma progressão de carreira bem direcionada contribui para o bom desempenho dos colaboradores. Relativamente aos *outputs*, é o sistema de AD que permite a identificação das necessidades de formação que visam melhorar o desempenho do colaborador; permite também o reconhecimento das capacidades dos colaboradores para uma possível progressão na carreira; valida a gestão das recompensas de acordo com a performance de cada avaliado; e ratifica a confirmação dos métodos de seleção utilizados pela empresa (Flamholtz, 1974).

O *locus* empírico do presente projeto é a empresa ROFF, uma empresa da área de tecnologias de informação que comercializa e apoia o sistema de SAP R3 (Enterprise Resource Planning), sediada na Alemanha, contendo uma filial em Portugal. Em termos de organização, o trabalho que se segue visa, em primeiro lugar, descrever e analisar o modelo de AD da empresa ROFF, e, em segundo, apresentar as lacunas existentes e propor melhorias ao modelo. O capítulo 2, de índole teórica, começa por definir a AD e

a sua importância para as organizações, os seus objetivos, as características e benefícios, alguns erros e distorções potenciais no processo de AD, e quais os responsáveis e intervenientes no processo. Esse capítulo descreve ainda critérios de AD, métodos de AD e, por fim e não menos importante, a relevância do *feedback* tanto para o colaborador, como para a organização. No capítulo 3, pretende-se caracterizar a empresa, mediante a apresentação do negócio, da missão, dos valores e dos seus RH. Descrevem-se igualmente os métodos para a recolha de instrumentos. Analisa-se depois o sistema de AD da ROFF, indicando quais os seus objetivos, intervenientes e suas responsabilidades do processo, as fontes e critérios da AD, como é conduzida a reunião e planeamento da AD e como é fornecido o *feedback* dos resultados. O capítulo 4 é composto pela análise e discussão dos resultados obtidos, no que diz respeito às lacunas existentes no modelo de AD da ROFF e, por fim, propõem-se melhorias ao modelo existente.



## **2. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

### **2.1.AD: Conceito e importância**

O conceito de AD é objeto de diferentes entendimentos consoante os autores. Em certos quadros de pensamento, consiste, “numa apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa, em função das atividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados, das competências que ela oferece e do seu potencial de desenvolvimento (...)” (Chiavenato, 2009, p.241). Outros autores vão mais ao detalhe na definição e asseguram que o desempenho de uma organização pode relacionar-se com sete critérios: eficiência, eficácia, qualidade, produtividade, qualidade de vida no trabalho, inovação e lucro (Sink e Tuttle, 1989). Mais recentemente, vários autores têm defendido (e.g. Rocha, 2010) que a AD não se esgota em objetivos, pois tem várias finalidades, tais como constituir-se como mecanismo que permita a contribuição dos subordinados para o desenvolvimento organizacional; ajudar o colaborador a compreender a responsabilidade do seu contributo para os objetivos da organização; informar os subordinados das expectativas da direção; dar aos colaboradores uma visão periódica de como vão ao encontro dos padrões de desempenho; e desenvolver a documentação necessária para a gestão dos RH, das suas carreiras e da obtenção de dados para finalidades puramente internas (por exemplo, a análise de funções, a estrutura organizacional, o manual de procedimentos, processos de seleção e métodos de trabalho).

Independentemente das diferenças conceituais, é importante reter que a AD sofreu uma evolução significativa ao longo do tempo, iniciando-se como um simples instrumento para avaliar os colaboradores até, mais recentemente, ser visto como uma ferramenta que facilita a evolução do próprio colaborador. Assim, Kondrasuk (2011) admite que o sistema se baseia em estabelecer objetivos entre o avaliador e o avaliado, que vão ao encontro das expectativas de ambos e, simultaneamente, permitem o desenvolvimento do avaliado.

### **2.2.Objetivos, Características e Critérios da AD**

De acordo com a literatura, os objetivos da AD devem ser específicos, mensuráveis, atingíveis, relevantes e possuir horizontes temporais. Em geral, estas características são reconhecidas pelo acrónimo SMART. *Específicos* quando os objetivos são bem

definidos e ricos em detalhe; *mensuráveis* quando se pretendem medir, no sentido de estipular, o período durante o qual se deve atingir os objetivos alvos e benefícios; *atingíveis* quando os objetivos são difíceis de atingir mas não impossíveis; *relevantes* porque traduzem a capacidade de se obterem níveis de mudança refletidos nos objetivos; e, por fim, *horizontes temporais* onde os objetivos devem ter períodos de execução e devem ser plausíveis (Ribeiro, 2005).

Para Sousa *et al.* (2006), os objetivos dividem-se em quatro grupos. Em primeiro lugar, deve-se observar os objetivos estratégicos da organização, através de um maior compromisso dos colaboradores com a própria organização. Em segundo, estimular a inovação e a mudança organizacional mediante o reconhecimento de lacunas ao nível das competências organizacionais e da identificação de oportunidades individuais. Em terceiro lugar, espera-se superar os compromissos médios para alcançar um comportamento de excelência. Por último, deve-se melhorar e promover a comunicação interna através do esclarecimento dos objetivos e das expectativas dos colaboradores. Já para Cleveland e Murphy (1995, cit. por Fernandes e Caetano, 2007), os objetivos que os avaliadores procuram alcançar com a AD são objetivos dirigidos para as tarefas que melhoram e mantêm o nível de desempenho dos avaliados e prepara-os para desafios futuros; objetivos que visam aperfeiçoarem as relações interpessoais entre os avaliadores e os avaliados; objetivos utilizados para aumentar a estima da sua equipa e/ou área; objetivos que tendem a reforçarem os valores e crenças dos avaliadores face à AD.

Regra geral, a AD tem como principal objetivo construir uma cultura de alto desempenho para os colaboradores, onde assume a responsabilidade de melhorar os processos numa base contínua e ao mesmo tempo elevar a fasquia da competência. A AD é um instrumento que permite aumentar a probabilidade da organização implementar as suas estratégias com enorme sucesso (Govindarajan *et al.*, 2003). Para o conseguir, deve cumprir um conjunto de indicadores: individuais, de eficiência e de eficácia, multifuncionais, sincronizados, orientados e propagados. Os *indicadores individuais* são utilizados para dar uma visão equilibrada do negócio (por exemplo, indicadores financeiros e não financeiros, internos e externos); os *indicadores de eficiência e de eficácia* transmitem uma visão sucinta do desempenho organizacional, sendo simples e intuitivos; os indicadores devem ser *multifuncionais* para que seja possível medir as áreas de desempenho mais importantes para o sucesso da organização; os *indicadores sincronizados* servem para sincronizar as avaliações com outras ações de

GRH para que os seus resultados possam ser utilizados; *indicadores de orientação* devem fornecer informação respeitante aos resultados da AD de acordo com as finalidades da AD, estas devem ser divulgadas tendo em consideração quem necessita dessa informação para tomar decisões sobre os avaliados (Neely *et al*, 2002).

Já os critérios de AD devem ser quantificáveis e previamente negociados os recursos para atingir os objetivos, pois a AD deve ser o menos individual possível para que seja o mais objetiva possível, o que, naturalmente, é uma prática que gera bastante desconforto (Sousa *et al.*, 1996). A seleção de critérios deve ser feita de forma cuidada e a mais ajustada possível, pois tudo depende da atividade e estratégia da organização (Tangen, 2003). Critérios simples e de análise fácil são os mais recomendáveis, pois o esforço é menor, mais fácil de medir e acabam por ter um custo reduzido (McChesney, 1996). Os critérios de AD devem garantir a eventualidade de alcançar as metas e não devem depender de intermediários, pois o alcance poderá ser mais difícil. Na tabela 1 destacam-se os critérios de AD mais utilizados pelas organizações.

**Tabela 1** - Critérios de AD

Habilidades, Capacidades, Necessidades e Traços	Comportamentos	Metas e Resultados
- Conhecimento do Cargo	- Desempenho da Tarefa	- Quantidade de Trabalho
- Conhecimento do Negócio	- Espírito de Equipa	- Qualidade do Trabalho
- Pontualidade	- Relacionamento Humano	- Atendimento ao Cliente
- Assiduidade	- Cooperação	- Satisfação do Cliente
- Lealdade	- Criatividade	- Redução de Custos
- Honestidade	- Liderança	- Rapidez nas Soluções
- Apresentação Pessoal	- Hábitos de Segurança	- Redução de Refugos
- Bom senso	- Responsabilidade	- Ausência de Acidentes
- Capacidade de Realização	- Atitude e Iniciativa	- Manutenção do Equipamento
- Compreensão de Situações	- Personalidade	- Atendimento a Prazos
- Facilidade de Aprender	- Desembaraço	- Foco em Resultados

**Fonte:** Adaptado de Sousa *et al.* (2006, pp. 119-126)

Cunha *et al.* (2010) defendem que a AD deve pautar-se por três tipos de: *critérios simples* correspondem a padrões universais e exclusivos no desempenho, têm como principal desvantagem serem escassos mas de fácil gestão; os *critérios múltiplos* aceitam a dificuldade da função e utilizam várias dimensões para a AD; *critérios compostos*, resultam de uma média ponderada dos vários critérios de AD. Assim, os critérios de avaliação devem ser válidos e práticos. “Em geral, devem ser incluídos critérios de avaliação relevantes, que podem ser medidos de forma programática e que têm impacto no desempenho da função” (Carrol e Schneier, 1982, cit. por Cunha *et al.*, 2010, pp. 507).

Cada vez mais as organizações questionam: quais serão os melhores critérios para medir a AD? A literatura é rica neste âmbito, como temos vindo a dar conta, mas, para Tângem (2003), por exemplo, existem 5 grupos distintos de critérios: financeiros, qualidade, rapidez, confiança e de flexibilidade. Já para McChesney (1996), independentemente do nível hierárquico da organização, os critérios de AD devem de agrupar-se da seguinte forma: *administrativos*, que incluem questões legais e financeiras; *funcionais*, na medida em que determinam as atitudes necessárias para cada função; *individuais*, pois difundem os comportamentos individuais que são apreciados pela empresa.

### **2.3. Benefícios da AD**

A AD é uma ferramenta importante e é utilizada pela administração para observar e discutir a performance dos colaboradores. As organizações podem adotar vários instrumentos de AD, dos quais aqui se pode destacar, a título de exemplo, a avaliação 360° e a avaliação por objetivos (que serão explicados mais adiante). Independentemente do tipo de AD escolhido, as chefias devem realizar avaliações para beneficiar os funcionários e a organização.

Dentro dos vários benefícios, Chiavenato (2008) explica que a AD é uma ferramenta indispensável, pois indicia que os gestores estão interessados nos colaboradores, o que pode contribuir para aumentar a sua motivação. Já Bohlander *et al.* (2003) defendem que a amplitude de benefícios da AD auxilia todas as partes envolvidas. A *organização* terá conhecimentos relevantes sobre aspetos que atingem diretamente a sua vitalidade e terá condições de fazer os ajustes necessários no seu planeamento estratégico. O *Diretor/Coordenador* encontrará mais transparência sobre os aspetos que requerem atenção e uma visão das necessidades da área, em termos de competências e de potencial humano. Os *clientes* proporcionam um olhar inovador e muito significativo, podendo cooperar com informações pertinentes para o contexto organizacional. E, por fim, o *colaborador* terá um conhecimento mais seguro quanto à visão que os seus avaliadores têm acerca das suas atitudes, desenvolvimentos profissionais e atuação na equipa.

### **2.4. Responsabilidade pela AD**

Com frequência, a responsabilidade da AD nas organizações cabe aos gestores de topo, ainda que seja uma responsabilidade delegada aos níveis intermédios, chefias

diretas, pois estas têm melhor percepção do desempenho dos seus subordinados (Caetano *et al.*, 2000). Tudo depende da política do DRH de cada organização, mas, em geral, a responsabilidade pode passar pelos seguintes níveis: gerente, o próprio colaborador (AA), o colaborador e o seu gerente, a equipa de trabalho, os órgãos dos RH e a avaliação por múltiplas fontes (avaliação 360°C). Cada um destes níveis tem formas de ação diferenciadas, que passamos a expor (Chiavenato, 2008):

- **Gestão de Topo:** na maioria das organizações, cabe à gestão de topo avaliar o desempenho dos seus colaboradores. Esta avaliação tem o apoio do DRH de forma a acompanhar e controlar o sistema de AD. Mais recentemente, esta responsabilidade tem vindo a ser orientada pelo gestor pessoal de forma mais flexível e com maior liberdade;

- **Auto-Avaliação:** quando a organização tem uma cultura mais ampla e uma política democrática, é promovida a AA, realizada pelo próprio indivíduo, onde cada um avalia a sua eficiência e eficácia dentro dos parâmetros fornecidos pelas chefias ou pelos DRH. Meyers (1992, cit. in Caetano, 1998) refere que a AA é benéfica, pois altera o papel do gestor/chefia neste processo, aumentando o desenvolvimento de planos de ação e de objetivos;

- **Colaborador e Chefia:** é uma relação recíproca onde cada um contribui com algo para a obtenção de resultados, ou seja, a chefia proporciona todos os recursos ao funcionário, orientação, formação, aconselhamento, informação, equipamento, metas e objetivos a alcançar, e cobra resultados, enquanto o colaborador fornece o desempenho e resultados, cobra recursos da chefia;

- **Equipa de trabalho:** ao avaliar o desempenho de cada um dos seus membros, a equipa torna-se responsável pela AD dos intervenientes e define os seus objetivos e metas a alcançar. Cleveland e Murphy (1991) indicam que esta avaliação é permeável a enviesamentos, quer positivos, quer negativos. Incluem-se aí a preocupação com a manutenção do espírito de equipa, o receio de provocar conflitos internos, os problemas de comunicação entre a equipa ou a sobrecarga de tarefas. Estes enviesamentos podem não afetar a fidelidade e validade deste tipo de avaliação, pois usualmente a AD resulta de vários fatores vindos de múltiplas fontes;

- **Órgãos de RH:** em geral, assume a responsabilidade pela AD de todos os colaboradores da organização. Normalmente, as informações sobre o desempenho passado das pessoas são obtidas juntamente com as chefias de cada área, processadas e

interpretadas, concebendo relatórios ou programas de providências que são coordenadas pelo órgão de RH;

- **Clientes:** a avaliação fornecida pelos clientes pode ajudar nas promoções, transferências ou determinar as necessidades de formação;

- **Avaliação 360°C:** é um método onde a AD é realizada por um círculo de pessoas, que afetam e são afetadas pelo desempenho da organização, ou seja, pelos superiores hierárquicos, os próprios colaboradores, pelos seus colegas de trabalho, pelos clientes e fornecedores. Este método é bastante benéfico e será definido mais à frente;

## **2.5. Erros e distorções potenciais no processo de avaliação**

São vários os erros e/ou distorções no processo de AD. Estes erros podem ser cometidos não só pelos avaliadores mas também por aspetos intrínsecos à organização. Estas potenciais falhas tornam a AD um processo permeável a dúvidas e críticas.

De entre os erros e distorções mais comuns no processo da AD, destacam-se:

- **Efeito de Halo,** onde o avaliador tem uma opinião favorável de alguma característica do colaborador e utiliza-a para o considerar excelente em todos os fatores e vice-versa (Cunha *et al.* 2010);

- **Tendência central,** consiste em qualificar os colaboradores em escalas de desempenho intermédias, ou seja, os avaliados têm nota média, pois o avaliador evita notas baixas com receio de prejudicar ou evita as notas altas com receio de estar a atribuir uma nota excelente a um colaborador quando futuramente este pode demonstrar o contrário (id., *ibid.*);

- **Efeito da complacência,** atribui um excelente desempenho a todos os colaboradores. Este efeito tem duas grandes desvantagens: as pessoas que merecem a boa avaliação sentem-se desmotivadas pois as pessoas que não merecem o mesmo mérito tiveram a mesma avaliação e vice-versa (id., *ibid.*);

- **Erro da recenticidade,** tendência a dar valor a situações recentes em vez de dar valor ao período da AD, o que pode levar a existir uma avaliação desproporcional (id., *ibid.*);

- **Estereótipos**, onde o avaliador é influenciado pela raça, género, idade e habilitações académicas (Rego, 2007 cit. in Cunha et al., 2010);

- **Fadiga**, o avaliador pode estar exausto devido a numerosas avaliações que tem de executar (id., ibid.);

- **Efeito de comparação**, o avaliador analisa os avaliados comparando uns com os outros, o que poderá ser desfavorável/favorável pois o valor real do avaliado nunca será conhecido (id., ibid.).

Existem duas formas de evitar os erros acima indicados: utilizar mais recursos para a AD e fornecer mais formação a quem está envolvido no processo de AD, para que todos os intervenientes estejam bem preparados. Por vezes, os avaliadores não se encontram disponíveis para alterar os comportamentos já existentes, mas veem-se obrigados a fazê-lo para não voltarem a cometer os erros mais comuns na AD. Para ser notável a alteração comportamental, é aconselhável realizar um caso prático, onde são identificadas lacunas no processo e como é que estas seriam ultrapassadas. Evita-se, assim, que o erro seja cometido novamente (Cunha *et al.*, 2010).

## **2.6.Métodos de AD**

A AD pode ser realizada por diversos métodos, que variam de empresa para empresa, em função do tipo de departamentos e dos níveis hierárquicos existentes (Sousa *et al.*, 2006). Cunha *et al.* (2010) apontam dois métodos de avaliação: o orientado para o comportamento e o orientado para os resultados.

### **2.6.1. Métodos de Avaliação Orientados para o Comportamento**

Existem inúmeros métodos orientados para o comportamento, mas podem destacar-se a escala gráfica ou de atributos, incidentes críticos, distribuição forçada e avaliação 360°C (Cunha *et al.*, 2010).

A **escala gráfica ou de atributos** possibilita que os avaliadores avaliem entre insatisfatório e excelente (por exemplo), relativamente a várias qualidades (assiduidade, qualidade de trabalho, relacionamento). Estas características normalmente estão relacionadas com os níveis elevados de desempenho de uma função. Este método tem como principais desvantagens, a interpretação de cada atributo pode ser distinta entre cada avaliador, assim como existirem critérios que estejam mal definidos e poderem ser

duvidosos. Como vantagens, é um método fácil de utilizar, tem baixos custos e tem a hipótese de ser adotado para várias funções (Cunha *et al.*, 2010).

Os **incidentes críticos** referem-se a algum evento que acontece no trabalho e que pode ter grande impacto no desempenho, ou seja, o avaliador observa os comportamentos mais positivos e negativos do avaliado. É um método eficaz pois consegue-se transmitir *feedback* perante as situações encontradas através da observação. A grande desvantagem passa por ser difícil de ser usado para tomada de decisões, pois o método limita-se em informações apenas qualitativas (id., *ibid.*).

No método de **distribuição forçada**, os avaliadores são obrigados a distribuir os avaliados segundo uma distribuição dada, normalmente, pela administração da empresa. Essa distribuição obriga, por exemplo, a que apenas 20% dos colaboradores possam ser encaixados na categoria “bom” e 15% na categoria “muito bom” (Cunha *et al.*, 2010). Este método apresenta duas grandes vantagens: permite que exista uma grande distinção de mérito e é um método simples de notação e de tratamentos dos resultados. Os riscos deste método também são significativos pois pode gerar classificações injustas, pode ter um efeito negativo na colaboração e no trabalho da equipa, pode diminuir a motivação, pode provocar um afastamento dos colaboradores a funções/tarefas que lhes dificultam o acesso a uma classificação superior e pode ser um método dispendioso a nível emocional tanto nos avaliados como nos avaliadores (Lawler, 2003).

A **avaliação 360°** é uma “técnica na qual os participantes do programa recebem simultaneamente feedbacks estruturados dos seus superiores, pares, subordinados e outros stakeholders.” (Reis, 2000, pp. 11). Já outros autores acrescentam que a avaliação 360° é um método de avaliação que congrega diferentes avaliadores e reflexões de avaliação (Cunha *et al.*, 2010) que pretendem identificar os pontos fortes e fracos dos colaboradores (Demirkaya, 2007). Segundo Reis (2000, pp. 11) o principal objetivo da avaliação 360° é de “(...) contribuir para o desenvolvimento de comportamentos e habilidades de liderança demandados pela organização que a utiliza”.

A avaliação 360° tem variadíssimas vantagens. Em primeiro lugar, a AD deve ser transmitida por mais do que uma pessoa (Mascarenhas, 2008); em segundo, este tipo de avaliação melhora o desempenho dos líderes com a avaliação dos subordinados sobre o seu comportamento (Boudreau e Milkovich, 2000); em terceiro, promove talentos e favorece a formação de uma cultura de aprendizagem; em quarto lugar, existe um maior compromisso com a forma de alcançar os objetivos organizacionais; em quinto lugar,



proporciona o entendimento dos pontos fracos e fortes; e, por último, favorece o desenvolvimento de competências (Zavaglia, 2006). Esta avaliação também tem algumas limitações. Constitui um sistema complexo onde é necessário agrupar todas as respostas dos avaliadores; pode gerar conflitos devido à existência de diversas opiniões; é um método que requer formação para funcionar corretamente; pode existir ressentimento se o colaborador sentir que os avaliadores foram injustos (Snell e Bohlander, 2009); por último, a resistência dos colaboradores pode ser uma forte consequência de renovação de um método tradicionalmente quantitativo para qualitativo e da dificuldade envolvida neste tipo de avaliação pela sua abordagem sistemática (Souza, 2002).

A implementação de uma avaliação 360°, pela sua complexidade e diversidade de participantes, exige alguns cuidados. Destacam-se: planejar o perfil de líder e desenvolver o *feedback*, ter cuidado na qualidade do *feedback* dado, bem como no processamento e utilização do mesmo pelo avaliado. Em suma, este método deve conseguir focar-se na avaliação, no formato da apresentação, na utilização dos resultados e na preparação dos intervenientes do processo. Este método tem de ser capaz de incorporar valor para a organização, valor, esse que permita aumentar a competitividade, conhecimento e a oportunidade por parte dos colaboradores em voltarem a analisar as suas carreiras (Reis, 2000).

### **2.6.2. Métodos de Avaliação Orientados para os Resultados**

Os métodos de avaliação orientados para os resultados possibilitam avaliar os objetivos estabelecidos para um período específico de tempo e estimar o empenho dos colaboradores tendo em conta os modelos definidos pela organização. Estes métodos são mais utilizados em empresas que se focam na orientação para os objetivos e para uma boa gestão de qualidade. São métodos também aplicados em cargos mais operacionais pois usam uma medição mais objetiva.

Cunha *et al.* (2010) enumeram alguns métodos de avaliação orientados para o resultado, tais como, a gestão por objetivos e o Balanced Scorecard (BS).

Define-se *gestão por objetivos* como uma ferramenta que “cria critérios objetivados de medição e facilita o próprio processo de avaliação através do envolvimento dos próprios subordinados na definição (e aceitação) dos objetivos de trabalho e na análise comparativa dos resultados obtidos” (Caetano, 2008, p.46). Locke e Latham, 1990 (cit

in Cunha *et al.*, 2010), assinalam que “um objetivo consiste num objeto ou alvo de uma ação para alcançar num nível específico de realização ou de proficiência num determinado período de tempo”. As vantagens passam por ser um processo mais fidedigno por existir um apoio em medidas objetivas do que a AD do colaborador por parte do avaliador; alinha objetivos individuais com os organizacionais; e a nitidez dos objetivos auxilia os avaliados a focar-se no que é importante e essencial para o desempenho. Como desvantagem, este método pode ser trabalhoso no que concerne à tradução dos resultados do desempenho em objetivos; os avaliados podem adotar atitudes oportunistas; os colaboradores focalizam-se apenas no que é medido e não dão importância aos restantes comportamentos (Gomes *et al.*, 2008)

O BS é um método que mede o desempenho organizacional e que inclui uma perspetiva financeira, critérios referentes a clientes, processos internos e de inovação (Kaplan e Norton, 1996). A *perspetiva financeira* representa o resultado de desempenho nas categorias do BS e descreve as vantagens dos investidores; a perspetiva do *cliente* agrupa-se em especificidades de desempenho, tais como, o tempo, a qualidade de serviço e/ou o custo; os *processos internos* têm maior impacto nas competências e decisões nos resultados da organização, por fim, a *inovação*, onde é necessário para desenvolver novos produtos, devido à concorrência. As perspetivas do BS concebem “uma base equilibrada de medição e gestão estratégica, fazendo com que as empresas acompanhem o desempenho financeiro, monitorizando, ao mesmo tempo, o progresso na construção de capacidade e na aquisição dos ativos intangíveis necessários para o crescimento futuro” (Gomes *et al.*, 2008, p.517). Esta ferramenta é normalmente utilizada para avaliar unidades de negócio, como agências bancárias e hospitais. Quando esta ferramenta se aplica à AD, “o principal objetivo do BS é traduzir a visão e os objetivos da organização em termos operacionais, desde a gestão de topo até às atividades quotidianas dos membros da base da hierarquia” (id., *ibid.*).

## **2.7.Feedback da AD**

O *feedback* na AD dá a conhecer aos colaboradores elementos de informação que permite a compreensão dos erros e das ações positivas, bem como as suas competências (Gomes *et al.*, 2008). Este *feedback* pode influenciar o desempenho do colaborador, pois se existir é possível identificar os aspetos a melhorar e a investir. Caso se consiga identificar estes pontos, o colaborador terá uma melhor estratégia e na futura AD irá refletir-se de forma positiva.

Em algumas organizações, o *feedback* só é fornecido aquando do resultado da AD, não sendo o mais correto, pois deveria ser fornecido ao longo da AD para que o colaborador tenha a oportunidade de mudar as ações incorretas e não ficar surpreendido com a avaliação final. O *feedback* pode ser dado através de entrevistas. Existem dois tipos de entrevista: as entrevistas da avaliação em sentido estrito e as entrevistas de avaliação e desenvolvimento. Estas duas entrevistas podem ser usadas quando a empresa fornece *feedback* no fim ou ao longo da AD. A tabela 2 compara os dois tipos de entrevistas, os seus objetivos, o tempo em que atuam, o tipo de comunicação e o modelo de discussão (Cunha *et al.*, 2010).

**Tabela 2** – Comparação entre entrevistas de avaliação e de AD

	Entrevista de Avaliação	Entrevista de Avaliação e Desenvolvimento
<b>Objetivos</b>	- Transmitir a avaliação de desempenho, num dado período, ao colaborador. Justificar decisões de Gestão (por ex. incrementos salariais)	- Discutir o desempenho do colaborador, a qualidade da relação entre ele e o superior, os fatores responsáveis pelo desempenho, os meios de melhorar o desempenho futuro.
<b>Foco Temporal</b>	- Passado	- Passado, mas sobretudo futuro
<b>Fluxo Comunicacional</b>	- Sobretudo unilateral (do superior para o subordinado)	- Bilateral (ambos contribuem para a discussão e identificação das medidas a tomar)
<b>O que se Discute</b>	- O desempenho do colaborador no período anterior	- O desempenho de ambos; as razões do desempenho; os modos de melhorar a relação e o desempenho futuro, a formação ministrada e a necessária, o ambiente físico de trabalho e as responsabilidades mútuas

**Fonte:** Adaptado Cunha *et al.* (2010, p. 534)

Pode-se verificar que a avaliação e desenvolvimento é uma entrevista mais bilateral e tem como principal objetivo enumerar o que corre bem e mal durante o período de AD, permitindo verificar por ambos os intervenientes qual a melhor forma de ampliar o desempenho (Cunha *et al.*, 2010). O avaliador deve focar-se nas atitudes e no desempenho do avaliado, o *feedback* deve ser claro e conciso, deve existir uma confiança mútua, os objetivos devem ser acordados mutuamente. O *feedback* não deve terminar só porque a AD também termina, deve ser um processo contínuo entre ambas as partes.

### **3. ROFF: CARATERIZAÇÃO DA EMPRESA**

#### **3.1. Empresa, Missão e Valores**

A ROFF é uma empresa criada em 1996, formada por capitais 100% portugueses, com escritórios em Lisboa, Porto, Covilhã, Luanda, Paris, Estocolmo, Casablanca, São Paulo, Macau e brevemente na Suíça. Lidera o mercado português na implementação de soluções SAP ERP – Enterprise Resource Planning, desenvolve projetos de consultoria em todas as especialidades tecnológicas de suporte ao negócio empresarial. Atualmente, com mais de 500 colaboradores, a ROFF foi o primeiro parceiro SAP a operar em Portugal, sendo atualmente também o maior parceiro, contendo os estatutos de Channel Partner Gold e Services Partner.

A estratégia da ROFF para os mercados internacionais apoia-se na incorporação de recursos locais de elevado desempenho em equipas de elevado capital humano. Esta aposta resulta num aumento bem sustentado da organização, bem como um forte contributo para a confiança de todos os clientes da empresa.

A ROFF aposta na formação, tendo criado a *ROFF Academy*, uma academia que transfere conhecimento, tanto a novos colaboradores como a clientes que necessitem desse apoio. Esta academia dá formação em todas as vertentes do *software* SAP ERP, o que faz com que se criem novas competências e contribuam para o desenvolvimento interno e externo da organização.

Tem como principal missão transformar a visão dos clientes em resultados, estabelecer relações de confiança junto dos mesmos, investir na melhoria contínua de competências e qualidade de serviços, criar um ambiente de satisfação e valorização pessoal para os colaboradores, intervir positivamente na sociedade, contribuindo para um harmonioso desenvolvimento social, ambiental, cultural e desportivo e ser a referência na consultoria em soluções SAP nos mercados em que atuam. Em termos de visão, pretende ser uma referência da consultoria SAP nos mercados em que atua, pelo reconhecimento da singularidade, excelência na qualidade de serviço pelos clientes e motivação dos colaboradores (ROFF, 2013).

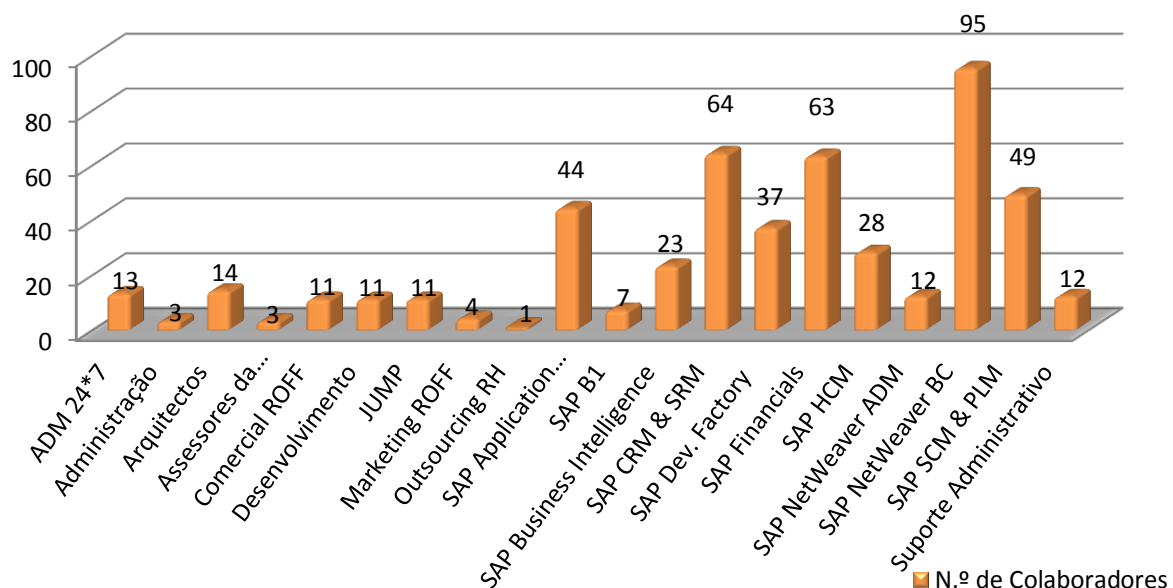
#### **3.2. Recursos Humanos**

A ROFF, S.A. possui um total de 511 colaboradores, onde Lisboa é a principal localização, seguida do Porto e Covilhã, sendo que os colaboradores podem passar por

períodos de expatriação nos restantes escritórios da ROFF (Brasil, Luanda, Paris, Marrocos, Macau, Estocolmo). Os colaboradores são maioritariamente de género masculino (65%). A média de idades da organização é de 36 anos. Em termos de qualificações, a maioria (72%) dos colaboradores possuem licenciatura, 13% têm o Ensino Secundário, 9% Mestrado, 3% Bacharelato e 2% dos colaboradores possuem Cursos Técnicos.

Na organização existem diversas formas de contratação, como dependentes e a regime misto (62%), contrato dependente simples (31%), e prestações de serviços (4%), contrato de formação (3%) e termo certo (1%).

A organização divide-se em 20 áreas distintas:<sup>1</sup>



### 3.3. Instrumentos de recolha e análise de dados

Foram utilizadas duas técnicas de recolha de dados: análise documental e questionários. No âmbito da primeira, os dados foram fornecidos pela equipa de GRH da ROFF. Já os questionários foram entregues a 4 áreas diferentes: SAP CRM & SRM (SAP - Customer Relationship Management & Supplier Relationship Management), Desenvolvimento, ADM 24 x 7 (Administration Systems 24 x 7) e SAP SCM & PLM (SAP Supply chain management & Product Lifecycle Management), que representam um total de 144 pessoas, dos quais 140 são colaboradores e 4 chefias diretas. Daí que um dos questionários estivesse direccionado para os avaliadores (chefias diretas) e outro para os avaliados (colaboradores). As áreas acima assinaladas para a aplicação do questionário foram-nos sugeridas pela própria GRH da ROFF por terem características

<sup>1</sup> Estes dados provêm de um relatório do *software* SAP R3 da área de RH.

representativas da diversidade de serviços prestados na empresa. Das 4 áreas, apenas três delas executaram o modelo de avaliação da organização (SAP CRM & SRM, Desenvolvimento e ADM 24 x 7).

Com a aplicação do inquérito, o objetivo era conhecer as lacunas e os pontos fortes do modelo de AD da ROFF. Estes questionários (anexo 1) foram enviados via *online* através do *Survey Monkey* no mês de Agosto de 2013. Obteve-se 48 respostas (3 chefias diretas e 45 colaboradores).

A análise documental foi facultada pela organização, mas grande parte encontra-se disponível na intranet. Os documentos que foram recolhidos/facultados foram: Manual de AD, formulários de AD, de objetivos, de AA e de avaliação de projeto, matriz de AD por função, descrição de funções por função, perfil tecnológico e perfil de competências.

### **3.4.Sistema de AD da ROFF**

O sistema de AD da ROFF é “um processo que serve não só para estimular o valor, a excelência e as qualidades das pessoas, no âmbito do trabalho que desenvolve, e definir quais as suas principais oportunidades de melhoria” (Manual de AD da ROFF, 2013, p.7). Assim sendo, a AD e a definição de objetivos (DO) da ROFF está a ser utilizado desde 2010 e é aplicado a todos os colaboradores que possuem uma antiguidade superior a 6 meses. Todos os que estejam há menos de 6 meses não são avaliados pelo modelo de AD da organização, com exceção dos colaboradores que têm estágios provenientes do IEPF, que são avaliados no fim do estágio, de acordo com o perfil de competências adequado e em formulários próprios.

O calendário para a AD é definido no início do ano e a empresa pretende que o processo de AD seja iniciado em Janeiro e encerre durante o mês de Março.

A AD inicia-se com a distribuição do formulário de AA (anexo 2) e de DO (anexo 4) a todos os colaboradores que estão inseridos na organização há mais de 6 meses. É o departamento de RH que envia via *email* os formulários e define o prazo de entrega. Os formulários são depois submetidos e reenviados automaticamente pelo mesmo método para a área de RH. Após esta submissão, o departamento de RH fornece a cada departamento os formulários de AA e DO, e, com base nestes, os avaliadores preparam a reunião de AD. Após a reunião de AD, os formulários são submetidos pelos avaliadores e o departamento de RH envia para aprovação aos respetivos avaliados.

Caso os avaliados recusem a aceitação da avaliação executada pelas suas chefias, o departamento de RH organiza-se com a chefia em causa e tenta chegar a um consenso entre os intervenientes.

#### **3.4.1. Objetivos, intervenientes e responsabilidade do processo de AD**

Os objetivos da ROFF perante a AD são: desenvolver competências de cada colaborador, alinhar os colaboradores com os objetivos, estratégias e interesses da organização e garantir um plano de formação adequado às necessidades de cada pessoa (Manual de AD da ROFF, 2013, p.1-11)

O modelo de AD da ROFF envolve os seguintes intervenientes: coordenadores, colaboradores, RH, clientes, *Team Leaders* e gestores de projeto. Cada pessoa tem definido a sua responsabilidade. Ao *Coordenador* cabe olhar para o modelo de AD como um método que vai permitir aumentar o desempenho e talento dos seus colaboradores, acompanhar o desenvolvimento dos seus colaboradores, definir, gerir e supervisionar o objetivo individual, fornecer *feedback* junto dos colaboradores e exibir juntamente com os participantes os planos de desenvolvimentos individuais. O *Colaborador* encara o modelo de AD como um método que vai permitir aumentar o desempenho e talento da organização, contribuir de forma positiva, participativa e criativa para melhorar o seu desempenho e os resultados da organização, ter a capacidade de conhecer o que a empresa espera de si e coordenar o trabalho de modo a que consiga alcançar os objetivos esperados e envolver-se e comprometer-se com a AA e a DO. O *departamento de RH* tem o papel de coordenar o processo de AD, de auxiliar e cooperar com todos os restantes intervenientes do processo, de avaliar os resultados da AD e propor alterações ao modelo existente. Os *Clientes* têm como papel avaliar os recursos presentes nos projetos quando assim é pedido, dar *feedback*, seja ele positivo/negativo às chefias dos comportamentos dos colaboradores presentes na sua organização, dar a conhecer a sua empresa para que os avaliados se sintam à vontade para atingir as competências pedidas para os projetos propostos. Os *Team Leaders* fornecem *feedback* aos chefes de projetos sobre o desempenho e desenvolvimento do colaborador e ajudam a que os colaboradores concretizem os objetivos definidos. Por fim, os *gestores de projeto* têm de dar *feedback* às chefias diretas sobre a AD, sobre os desenvolvimentos do colaborador e de ajudar a que os colaboradores concretizem os objetivos esperados (Descrição de Funções da ROFF, 2013).

### 3.4.2. Fontes e Critérios de AD

Os colaboradores são avaliados pelos responsáveis da área, ou seja, pela sua chefia direta. Esta chefia tem um papel central na AD, pois é a pessoa que faz o acompanhamento e a avaliação do avaliado.

A ROFF recorre à AA para avaliar o desempenho do colaborador. Esta é feita através de um formulário próprio, que reflete as competências do colaborador. Cada colaborador recebe o seu formulário, pois a ROFF tem formulários específicos para cada função de acordo com o grau de senioridade (ver exemplo no anexo 2). Todos os formulários apresentam a discriminação dos critérios de avaliação por competências. Uma vez que é em formato PDF, a ROFF criou essa discriminação automática em cada critério. O formulário é de carácter obrigatório e é apresentado numa escala numérica de 0 a 5, como explicitado na tabela 3.

**Tabela 3** – Escala e descrição

Escala	Descrição Breve	Descrição
0	N/a	Não aplicável
1	Insatisfatório	O desempenho demonstrado foi inferior aos objetivos/competências estabelecidos(as) no trabalho;
2	Pouco Satisfeito	O desempenho demonstrado não correspondeu na totalidade aos objetivos/competências previstos(as) no trabalho. O nível de desempenho ficou, em alguns aspetos, aquém do exigido no trabalho;
3	Satisfaz	O desempenho demonstrado correspondeu aos objetivos/competências previstos(as) no trabalho. O colaborador demonstrou um nível de desempenho adequado às exigências do trabalho;
4	Bom	O desempenho demonstrado ultrapassou, em diversos aspetos, o previsto no trabalho;
5	Muito bom	O desempenho demonstrado ultrapassou largamente todos os objetivos/competências estabelecidos(as) no trabalho.

**Fonte:** Adaptado do Formulário de AD da ROFF

A AA agrupa 6 tipos de competências, sendo um dos grupos composto pelas competências adicionais. Na tabela 4 explica-se o que é avaliado dentro de cada grupo, assim como as correspondentes ponderações. As competências adicionais não têm uma ponderação fixa pois são competências suplementares e nem todos os colaboradores as devem possuir, ou seja, o colaborador que tenha competências suplementares tem ponderação neste grupo e esta ponderação vai ajustar-se depois às ponderações das competências fixas. Encontra-se no anexo 3 a descrição das competências apresentadas nos formulários de AA e no Plano Individual de desempenho.

**Tabela 4** – Competências, Critérios e Ponderações



	Critérios de Avaliação	Ponderação
Competências de Negócio e Performance	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Orientação para o mercado</li> <li>- Orientação para os resultados</li> <li>- Inovação e criatividade</li> </ul>	5%
Competências Pessoais	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comunicação</li> <li>- Flexibilidade</li> <li>- Aprendizagem com a experiência</li> <li>- Disponibilidade</li> </ul>	20%
Competências de Gestão	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planeamento e organização</li> </ul>	15%
Competências Técnicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conhecimentos Tecnológicos</li> <li>- Org. e Disponibilização da Informação</li> <li>- Aplicação de Conhecimentos técnicos em projeto</li> <li>- Avaliação como auditor interno</li> <li>- Avaliação como formador</li> </ul>	30%
Competências Inter-relacionais	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Orientação para o cliente</li> <li>- Cooperação e trabalho em equipa</li> </ul>	30%
Competências Adicionais	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desenvolvimento de negócio</li> <li>- Liderança</li> <li>- Desenvolvimento de pessoas</li> <li>- Team Leader - SAM</li> <li>- Red Team Leader</li> <li>- Gestor de Conta</li> </ul>	

**Fonte:** Adaptado do Formulário de AA

No formulário de AA da ROFF, todas as respostas que sejam diferentes da escala de 3 requerem justificação. A organização optou por não fazer esta exigência quando a escala é de 3, pois facilita o processo e partiu-se do princípio que se o avaliado se avalia com escala de 3 é porque cumpre os comportamentos exigíveis para a competência em causa.

Um outro formulário que é usado é o de DO (ver exemplo no anexo 5). Tem como principal característica indicar os objetivos do ano seguinte, onde é acordado uma percentagem de acordo com a importância do objetivo. Esta percentagem é definida pelo próprio avaliador. Os objetivos foram estabelecidos através do acrónimo SMART, explicitado no ponto 2.2. Na tabela 5 encontram-se os objetivos e respetivas métricas que a ROFF tem implementado.

**Tabela 5** – Definição e métrica de objetivos

Tipo de Objetivos	Métrica
Realização de certificação	Certificação conseguida
Aquisição competências técnicas	Avaliação eficácia da formação ou avaliação técnica de projeto
Aperfeiçoamento competência comportamental	Avaliação desempenho individual ou de projeto na competência
Disseminação conhecimento	Avaliação como formador
Geração leads comerciais	N.º de leads geradas
Avaliação desempenho do cliente (colaboradores residentes num cliente)	Avaliação do cliente
Outras funções desenvolvidas	Avaliação no(s) projeto em causa ou outro por definir

**Fonte:** Adaptado do Formulário de DO da ROFF

Os objetivos acima descritos foram criados pelo DRH e são fixos independentemente do perfil/função dos colaboradores.

Em ambos os processos, AA e DO, o DRH da organização são responsáveis por enviar o *feedback* final dos formulários a todos os colaboradores.

O perfil de competências a avaliar e os respetivos níveis estão determinados no perfil de competência/descrição de funções dos colaboradores. Aí encontram-se definidos aspetos, tais como, o domínio de responsabilidade e atividades inerentes à função, habilitações académicas e certificações e/ou requisitos profissionais, assim como a envolvente da função, que, por sua vez, inclui as decisões, intervenções e formas que deve tomar, as relações necessárias para obter resultados.

### 3.4.3. Reunião de AD e planeamento

A reunião de AD da ROFF é realizada anualmente. Em geral, ocorre no primeiro quadrimestre do ano seguinte e é conduzida pela chefia direta. Esta reunião destina-se a olhar para a AA e DO do avaliado e para o formulário de plano individual de desempenho a ser preenchido pelo avaliador e por avaliadores parciais (anexo 6). O objetivo é dar *feedback* de forma motivadora, quer quando se fala dos pontos fracos, quer quando o avaliador indica quais foram as competências que teve maior êxito.

Os avaliadores parciais destinam-se a avaliar o colaborador através do método de avaliação 360°C. Este método só é utilizado quando o gestor de projeto/chefia direta pede para utilizar este tipo de avaliação.

É também elaborado um planeamento, descrevendo os objetivos, os pontos fortes, oportunidades de melhoria, ações de formações relevantes. Poderá ser proposto projetos futuros, assim como evolução profissional prevista.

É de notar que nem todas as chefias fazem reunião de AD presencialmente. Muitas chefias verificam a AA dos seus colaboradores e caso concordem com as mesmas fazem apenas uma chamada telefónica a indicar o *feedback* positivo que obtiveram. Caso as autoavaliações não sejam de acordo com a avaliação da chefia direta, este marca uma reunião presencial para dar o seu parecer junto do avaliado. Contudo, áreas na organização em causa que não executam qualquer tipo de avaliação.

Sempre que o avaliador considere necessário, poderá convocar uma reunião intercalar, seja ela formal ou informal. Normalmente na ROFF, isso só acontece quando a chefia direta recebe *feedback* negativo por parte dos colaboradores que trabalhem diretamente com o avaliado ou até mesmo pelo *feedback* de clientes.

#### **3.4.4. *Feedback* dos resultados da AD e instrumentos de recursos**

O *feedback* da AD, como já foi explicitado anteriormente, é dado na reunião da AD junto do colaborador. Quem conduz esta reunião é a chefia direta do avaliado. Na ROFF, existem três tipos de avaliadores: os que realizam a entrevista a todos os colaboradores da sua área; os que apenas realizam entrevistas aos colaboradores que a sua AA não vai de acordo com a esperada da sua chefia direta e/ou cuja chefia direta não tem obtido o melhor *feedback* do avaliado; e, por fim, os avaliadores que não fazem qualquer tipo de avaliação.

O primeiro tipo de avaliador (aqueles que realizam reunião com todos os colaboradores) conduz a reunião com cerca de uma hora, onde apenas está presente o avaliado e o avaliador. Este tipo de avaliador dá *feedback* dos pontos fracos, das competências a melhorar e dos objetivos futuros de forma motivadora, para que os avaliados se sintam capazes e com intuito de melhorarem os pontos fracos apontados.

O segundo tipo de chefias (aqueles que apenas fornecem *feedback* às pessoas cuja AA não está de acordo com o esperado), agendam reuniões de *feedback* de AD onde anunciam os pontos a melhorar. Os que têm a AA de acordo com o esperado, apenas recebem uma chamada telefónica a indicar os pontos fortes e qual o *feedback* positivo obtido, seja este, por parte de clientes, colegas e/ou gestores de projeto, e se for o caso

indicam também o seu prémio e/ou aumento de acordo com o *budget* dado a cada equipa e também de acordo com as suas competências.

Ainda na reunião do primeiro tipo de avaliador, este dá também parecer quanto ao aumento e/ou prémio, junto do seu colaborador. Este avaliador tem também um *budget* dado pela administração, distribuído de acordo com o desempenho, o esforço suplementar (caso exista) e a evolução das competências técnicas do avaliado. O avaliador apenas atribui o prémio e/ou aumento salarial no momento da reunião, pois este avaliador entende que o *feedback* recebido pelos formulários, gestores de projeto e colegas de trabalho não chega, ou seja, durante a reunião também pede ao avaliado *feedback* do seu trabalho e este “justifica-se” sobre os pontos menos fortes que obteve. Após este processo o avaliado dá o seu parecer sobre o aumento salarial e/ou prémio e previsão de progressão de carreira.

Os avaliadores não são obrigados a justificar a sua AD relativamente ao colaborador, tendo apenas no formulário de plano individual de desempenho um campo de notas onde podem indicar os comentários que acham relevantes.

Os formulários, depois de revistos durante a reunião de AD, são enviados aos RH, onde estes validam se toda a informação necessária está correta. Após esta validação, enviam os formulários para os avaliados darem o seu parecer de concordância ou não ~~da~~ com a sua avaliação. Tal como já foi indicado, caso não exista concordância, o formulário é rejeitado e será o departamento de RH que juntamente com o avaliador chega a um consenso sobre a AD desse colaborador.

#### **4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Neste capítulo pretende-se analisar os pontos francos e/ou limitações existentes no sistema de AD da ROFF. Estes pontos fracos e limitações foram encontrados através da análise dos resultados dos questionários, tal como indicado no ponto 3.3 deste trabalho. Sendo um sistema já criado desde 2010, torna-se difícil de obter lacunas consideráveis pois é um modelo que decerta forma está bem consistente e bem definido.

No que respeita ao sistema utilizado na ROFF, é de notar o esforço que a organização desempenha no sentido de melhorar o processo, através de um modelo de gestão que permita proporcionar não só a observação e a medição do desempenho, como também o desenvolvimento dos colaboradores e a aquisição dos resultados

conforme esperado pela organização. A necessidade de melhorar o processo dá-se com o fato de ser um sistema recente e de necessitar ainda de ajustes para que fique coerente e facilite todo o processo de AD, assim como também preencher os requisitos de todos os intervenientes do processo. De certa forma e para alguns colaboradores, o processo é visto como algo não obrigatório.

Não menos importante será o fato dos objetivos estarem em formulários distintos e não serem utilizados em todas as chefias diretas, ou seja, existem avaliadores que não utilizam a DO, o que provoca reações negativas aos colaboradores que não as utilizam, pois não têm como colocar os seus objetivos em prática, nem existe nenhum método de comparação para verificar a sua evolução na organização.

Relativamente à reunião de *feedback*, é de salientar que a ROFF esforça-se para que esta reunião seja realizada e que se debatam os pontos mais importantes, pontos fracos e a DO para o ano seguinte. A ROFF tem ciente este *feedback* ao longo do ano, sendo que este pode ser dado de forma informal. Caso pretenda formalizar poderá utilizar os formulários existentes na DO.

É de notar que um dos pontos fortes do método de AD da ROFF passa pelo envio dos formulários de AA (anexo 2) e de DO (anexo 5) ao avaliador antes da reunião de *feedback*. Segundo Aguinis (2007), o preenchimento da ficha antes da entrevista permite discutir e justificar as classificações com o avaliado e ter a informação necessária para rever o desempenho do avaliado e planear o período seguinte.

Um dos pontos fracos apontados tanto pelos colaboradores como pelas chefias diretas são os *timings* da aplicação do modelo, acerca do qual a grande maioria dos colaboradores e das chefias diretas não acha que o momento seja apropriado para a avaliação. Ambas as partes consideram que seria mais oportuno entregar os formulários logo no início do ano, o que acontece, pois a AD do ano de 2012 foi iniciada em Março de 2013, o que prevê um momento tardio para dar e receber *feedback* sobre o desempenho. Isto leva a que seja esquecido por ambos os intervenientes o desempenho do ano a avaliar.

Outra lacuna assinalada pelos inquiridos é a forma como algumas chefias avaliam os colaboradores, por se tratar de um método inteiramente qualitativo e unicamente dependente da análise da chefia direta. Esta avaliação suscita algum descontentamento, uma vez que o mesmo tem impacto em promoções e progressões de carreiras. Isto

poderá trazer alguma desconfiança e resistência, pois se existisse uma avaliação de 360°C em todas as áreas, a eficiência da AD seria melhor acolhida pelos colaboradores e de certa forma não existia tanto impacto nos prêmios ou ajustes salariais e talvez na sua progressão de carreira, mesmo apontando alguns pontos a melhorar relativamente aos critérios de AD mais de metade dos inquiridos indicam que os critérios são suficientes para obter uma análise coerente.

Da análise efetuada, apenas um dos inquiridos não preencheu o seu formulário. Sendo um caso isolado, não é muito preocupante, mas sendo um formulário obrigatório, o departamento de RH deveria comunicar com estes tipo de colaboradores para perceber quais as razões que os levam a não preencher a sua AA.

De assinalar também que o departamento de RH mostra alguma dificuldade em comunicar e explicar como o modelo de AD está montado e que todas as chefias apliquem o modelo definido. O primeiro passo para uma boa implementação é reforçar junto dos gestores a importância da gestão por competências, do *feedback* e do acompanhamento diário dos colaboradores. A centralidade destas variáveis deve ficar posteriormente bem explícita para todos os colaboradores da empresa.

A área de RH pode criar *workshops* que integrem ou abranjam toda a organização, pois irá criar cultura interna da AD. Pode igualmente criar conteúdos de multimédia para que sejam dados cursos *e-learning* e que tenha carácter obrigatório. Estes *workshops* e/ou formações incentivariam a que exista comunicação e que todos os intervenientes da AD percebam o modelo da organização, esclarecendo as suas questões/dúvidas.

Para que exista uma aplicabilidade do modelo, poderá desenvolver-se uma cultura organizacional virada para o desempenho. Lucena (1992) indica, mesmo que a organização tenha um bom modelo e utilize formações aos avaliadores e divulgue de forma eficiente como está montado o processo de AD, não são mesmo assim atividades suficientes para que o modelo seja bem implementado. Por isso, o autor sugere uma “estratégia metodológica” para implementar eficazmente o processo, que se divide em três fases: o conhecimento, a implementação e o comprometimento (ver tabela 6).

**Tabela 6** - Etapas para implantação de um processo de AD

Fase	Etapa
<b>1ª Conhecimento</b>	- Sensibilização
	- Conscientização
	- Entendimento
<b>2ª Implementação</b>	- Implantação
	- Aceitação
<b>3ª Comprometimento</b>	- Institucionalização
	- Interiorização

**Fonte:** Adaptado de Lucena (1992, p.27)

As respostas aos questionários permitem-nos concluir que quem recebe feedback na reunião de AD está contente com a forma que a sua chefia direta informa sobre os seus pontos fortes e fracos, indicando que isso é sinónimo de preocupação em ajudar a melhorar os fatores negativos e em indicar os itens a melhorar de forma positiva e motivadora, o que faz com que os colaboradores consigam criar uma maior proximidade com a sua chefia direta. Por sua vez, para quem não realiza a AD, as chefias pensam que será desmotivação por parte do colaborador devido talvez a desinteresse ou descrença no processo interno da AD.

Ao analisar o formulário de DO, verifica-se que o fato de os objetivos serem fixos para todas as funções dos colaboradores poderá não ser o mais correto, por muito que a ROFF pretenda generalizar o formulário poderá organizar os objetivos por temas, tais como, objetivos de empresa, objetivos por área, objetivos individuais e objetivos de melhoria. Neste momento, a ROFF utiliza objetivos muito generalizados que não são utilizáveis em todas as funções. Os objetivos de empresa seriam comuns a todos os colaboradores/funções e afetariam a todos de igual modo; os objetivos por áreas manifestar-se-iam em resultados pretendidos por área num determinado tempo, como por exemplo, a certificação; já os objetivos individuais, de certa forma, asseguram a responsabilidade e a avaliação individual face aos objetivos da respetiva área; os objetivos de melhoria poder-se-iam desenvolver em competências técnicas e/ou atitudes comportamentais (por exemplo, o avaliador querer ter conhecimento de uma subárea existente).

Após olhar para o formulário de AA e para plano individual de desempenho (anexo 6) verificam-se algumas falhas, tais como as escalas aplicáveis no formulário, as quais podem ser vistas como sendo algo “escolares” ou afastadas de um âmbito organizacional. Na tabela 7 é proposta uma nova descrição das escalas, mantendo-se a numeração de 1 a 5.

**Tabela 7** – Proposta da descrição breve da escala de avaliação

Escala	Descrição Breve
0	N/A
1	Ficou muito aquém do esperado
2	Ficou à quem do esperado
3	Cumpriu com os objetivos
4	Ultrapassou alguns objetivos
5	Ultrapassou a maioria dos objetivos

Esta alteração seria feita para que os colaboradores não tivessem dúvidas de qual a escala usar quando estão a preencher o seu formulário de AA. Como já foi enunciado anteriormente, no formulário de AA é necessário justificar sempre toda e qualquer avaliação diferente de 3, o que para os colaboradores que sabem que as suas chefias não retiram da AA a devida importância, coloquem sempre a resposta 3 para todas as suas competências. Dado que os colaboradores sabem que as suas chefias não lêem as justificações, propõe-se que não exista justificação em nenhuma competência e exista, ao invés, um campo de observações para o caso de alguns colaboradores quererem colocar informação ou comentário adicional. No mesmo formulário existem várias competências pelas quais o colaborador é avaliado. Propõe-se a alteração das mesmas. No anexo 4 estão descritas as competências propostas, assim como as suas designações. É proposto retirar algumas das competências existentes, tais como “inovação” e “criatividade”, “organização e disponibilização da informação”, “desenvolvimento de pessoas”, “competência de organização” e “planeamento” e substituí-las por “excelência operacional”, “empreendedorismo”, “orientação para o mercado e para a mudança”, “capacidade de análise e resolução de problema”, “organização e planeamento” e “ética profissional”. As competências, cuja eliminação é sugerida, são competências específicas e que podem estar integradas numa competência mais ampla. As competências que propomos adicionar ao modelo são competências compatíveis com todas as funções existentes na organização.

Era importante também ser criado um relatório para as chefias diretas, onde estas conseguissem verificar qual a AD dos colaboradores nos anos anteriores e possam ter um método de comparação e/ou evolução do desempenho. Não menos importante, devia existir um *reporting* que comparasse a AD do colaborador com a média da equipa, pois com estes *reportings* a chefia conseguiria verificar, por exemplo, se os colaboradores tiveram a formação suficiente ou se necessitam de mais formação.



## 5. CONCLUSÃO

Bem patente na literatura e nas práticas das organizações, a AD é um processo bastante útil, necessário e fundamental. Se for bem executada, permite avaliar o desempenho e competências dos colaboradores de forma contínua e contribui para seu crescimento.

O presente projeto teve como principal objetivo detetar as lacunas existentes no modelo de AD da ROFF para, a partir daí, apresentar formas de como as ultrapassar/melhorar. Para tal, foi utilizado um questionário para as chefias diretas e outro para os colaboradores, de forma a compreender as necessidades de mudanças/melhorias que os colaboradores consideram ser necessárias, visto serem eles os melhores conhecedores do assunto. As lacunas mais apontadas foram os *timings* da AD. Indicam que o processo de AD deveria começar mais cedo para que não caísse em esquecimento o desempenho anterior e para que ficasse estabelecido datas concretas do processo para que essas datas fossem cumpridas. Denotou-se também uma falta de conhecimento por parte dos colaboradores sobre o funcionamento do modelo utilizado. Propõe-se, por isso, que seja dado mais *feedback* sobre o processo, elaborando *workshops* e/ou formações de índole obrigatória (a obrigatoriedade deve-se ao fato de, se forem formações facultativas, os colaboradores vão tentar não estar presentes nas mesmas, uma vez que estão integrados em projetos e consideram que lhe provocaria perda de tempo, ou porque acham o tema desnecessário, ou ainda porque estão desmotivados pelo fato da sua chefia direta não utilizar ou realizar a AD).

Nos formulários existentes, importa assinalar que será necessário precisar as competências, tornando-as mais direcionadas para os cargos existentes na organização. Neste trabalho foram propostas competências mais amplas para que se encaixem em todas as funções.

Uma outra lacuna importante prende-se com a avaliação 360°. Verificou-se que, por vezes, só é pedido *feedback* aos gestores de projeto. Ora, com muita frequência, eles nem estão a trabalhar com a pessoa a avaliar nem sabem que tipo de contributo o avaliado faz, o que pode gerar avaliações incorretas que, por sua vez, podem influenciar a progressão e/ou ajustes salariais dos colaboradores, contribuindo em última instancia para um acréscimo de desmotivação.

A dificuldade do departamento de RH conseguir que todas as chefias diretas apliquem o processo aos seus colaboradores e também a dificuldade de comunicar o processo de AD a toda a organização. O ponto mais fulcral, que o departamento de RH juntamente com as chefias da organização tem de combater, é a falta de motivação por parte dos intervenientes do processo da AD, pois, tal como já foi referido, existem chefias que não efetuam a AD dos seus colaboradores, assim como existem colaboradores que não efetuam a sua AA e DO. Se a motivação pode ser entendida como “as forças que atuam sobre e dentro do indivíduo, que iniciam e dirigem o seu comportamento” (Sims, Fineman e Gabriel, 1993, p.273) então a frustração de não se ser avaliado ou bem avaliado pode produzir sentimentos de inferioridade, decepção, entre outros, que podem levar a uma desmotivação total. É necessário criar caminhos que criem motivação e comunicar a todos os intervenientes do processo qual é o impacto da não concretização do processo de AD, indicando que caso não se cumpra o processo não poderão ser realizados aumentos salariais e/ou progressão de carreira (colaboradores), nem não existirá prémios de bom desempenho dos seus colaboradores (chefias diretas).

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguinis, H. (2007). *Performance Management*. Prentice Hall. New Jersey.
- Almeida, F. N. (1996). *Avaliação de Desempenho para Gestores*. McGraw-Hill. Lisboa.
- Anthony, R. e Govindarajan V. (2003). *Management Control Systems, Text and Cases*. McGraw- Hill. Chicago.
- Bohlander, George *et al.* (2003). *Administração de Recursos Humanos*. Thompson. São Paulo.
- Boudreau, John W. Milkovich, George T. (2000). *Administração de Recursos Humanos*. Atlas. São Paulo.
- Caetano, A. (1996). *Avaliação de desempenho: Metáforas, conceitos e práticas*. Editora RH. Lisboa.
- Caetano, A. *et al.* (2007). *Gestão de Recursos Humanos - Contextos, processos e técnicas*. 3ª Edição. RH Editora. Lisboa.
- Caetano, A. (2008). *Avaliação de desempenho: O essencial que avaliadores e avaliados precisam de saber*. Livros Horizonte. Lisboa.
- Caetano, A. & Tavares, S. (2000). *Mudanças organizacionais e gestão de pessoas: dilemas e tensões*. In A. Caetano, A. Passos, M. Cal, M. Carmo, P. Alcobia, P. Alves, S. Bogalho, & S. Tavares, *Mudança organizacional e gestão de recursos humanos* (pp. 281-315). Lisboa: OEFP.
- Chiavenato, I. (1981). *Administração de Recursos Humanos*, 2º Edição. Editora Atlas. São Paulo.
- Chiavenato, I (1999). *Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações*. 8ª Edição. Editora Campus. Rio de Janeiro.
- Chiavenato, I (2009). *Desempenho Humano nas Empresas*. 6ª Edição. Editora Manole. São Paulo.
- Chiavenato, I (2008). *Administração de Recursos Humanos*. 7ª Edição. Editora Manole. São Paulo.

- Cleveland, J. N. & Murphy, K. R. (1992). "Analyzing performance appraisal as goal-directed behavior". *Research in Personnel and Human Resources Management*, 10, 121-185.
- Cunha M., Rego A., Cunha R., Cardoso C. (2010). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. 3ª Edição. Editora RH. Lisboa.
- Demirkaya, H. (2007). "Do Employees Trust in 360-Degree Performance Evaluations? (A research on the Turkish Banking Sector)". *Journal of American Academy of Bussiness*, 12 (1), pp. 227-234.
- Edwards, Mark; Ewen, A., (1996) "360° feedback: the powerful model for employee assessment and performance improvement". *AMA*. Vol.42. New York.
- Fernandes, A. e Caetano, A. (2007). *Gestão de recursos humanos: contextos, processos e técnicas*. 3ª Edição. RH Editora. Lisboa
- Fernandes, D. (2008). *Avaliação de Desempenho Docente: Desafios, problemas e oportunidades*. Texto Editores. Cacém.
- Flamholtz, E. (1974). *Human resource accounting: Advances in Concepts, Methods, and Applications*. 3ª Edição. Kluwer Academic Publishers. Boston.
- Founies, F. F. (1992). *Como conseguir melhores desempenhos de seus funcionários*. Makron Books. São Paulo.
- Gilbert, Thomas F., (1978). *Human competence: engineering worthy performance*. McGraw-Hill Book Company. New York.
- Gillen, T. (2002). *Avaliação de desempenho*. Nobel. São Paulo.
- Govindarajan, V. e Trimble, C. (2005) "Organizational DNA for Strategic Innovation". *California Management Review*, Vol. 47, N.º 3. Califórnia.
- Kondrasuk, J. N. (2011). "So What Would An Ideal Performance Appraisal Look Like?" *Journal of Applied Business and Economics*, Vol. 12, No. 1, pp. 57-71
- Latham Gary e Wexley (1981). *Increasing productivity through performance appraisal*. Readings, Massachusetts: Addison-Wesley.

- Lawler III, E. E. (2003). "Reward practices and performance management system effectiveness". *Organizational Dynamics*, 32, pp. 396-404.
- Lefkowitz, J. (2000). "The role of interpersonal affective regard in supervisory performance ratings: a literature review and proposed causal model." *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 67-85.
- Longenecker, C. O. & Fink, L. S. (1999). "Creating effective performance appraisals. *Industrial Management*." September-October, pp.18-23.
- Lucena, Maria Diva da Salete (1992). *Avaliação de desempenho*. Atlas. São Paulo.
- Mascarenhas, André Ofenhejm (2008). *Gestão Estratégica de Pessoas: Evolução, Teórica e Crítica*. Cengage Learning. São Paulo.
- Maslow, A.H. (1993). *The farther reaches of human nature*. Penguin Books. New York.
- McClelland D., et al. "Power is the great motivator". *Harvard business review*, January-February 1995, pp. 126-139.
- Neely, A; Austin, R. (2002). "Measuring operations performance: past, present and future". *International Journal of Operations and Production Management*. Cranfield.
- Odiome, G. (1965), *Management by objectives*. Pitman. New York.
- Pina e Cunha, M. et al (2010). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. 2ª Edição. Sílabo. Lisboa.
- Reis, Germano Glufke (2000). *Avaliação 360º: um instrumento de desenvolvimento gerencial*. São Paulo. Atlas.
- Ribeiro, António de Lima. (2005). *Gestão de pessoas*. Editora Saraiva. São Paulo.
- Rocha, J.A. e J. Costa Dantas (2007). *Avaliação de Desempenho e Gestão por Objetivos*. Escolar Editora. Lisboa.
- Rocha, J.A. Oliveira (2010). *Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública*. Editora Escolar. Lisboa.
- Santana e Silva, A. M. (1995). *Avaliação de Desempenho - Uma Nova abordagem Metodológica*. Lisboa.

Sims, David, Fineman, Stephen S. e Gabriel, Yiannis (1993), *Organizing and Organizations: An Introduction*, Sage. Londres.

Sink, D. e Tuttle, T. C. (1989). *Planning and measurement in your organization*. Industrial engineering and management Press. Norcross.

Snell, Scott e Bohlander, George. (2009). *Administração de recursos humanos*. Cengage Learning. São Paulo.

Sousa, M. J. *et al.*. (2006) *Gestão de Recursos Humanos, Métodos e Prática*, Manual Prático Lidel. Lisboa.

Souza, Vera Lúcia de. (2002). “*Gestão de desempenho: Julgamento ou diálogo*”. FGV. Rio de Janeiro.

Tangen, S. (2003), “An overview of frequently used performance measures”, *Work Study*, Vol. 52, N.º 7, pp. 347-54.

Teixeira S. (2005). *Gestão das Organizações*. 2ª Edição. McGrawHill. Lisboa.

Torrington, D., Hall. L. & Taylor, S. (2002). *Human resource management*. 5ª Edição. Prentice Hall. Harlow.

Vroom, V.H. *et al.* (2007). *Gestão de Pessoas, não de pessoal: os melhores métodos de motivação e avaliação de desempenho*. Campus. Rio de Janeiro.

Zavaglia, T. (2006). *Gestão de pessoas: desafios, tendências e expectativas*. Alinea. São Paulo.

#### **Sites:**

[http://arquivos.unama.br/nead/proead/Tec\\_gestao\\_saude/gestao\\_pessoas/web/Aula9/verprint.htm](http://arquivos.unama.br/nead/proead/Tec_gestao_saude/gestao_pessoas/web/Aula9/verprint.htm). Acedido em Junho de 2013

<http://www.managementstudyguide.com/objectives-of-performance-management.htm>.

Acesso em Junho de 2013

<http://hrweb.mit.edu/performance-development/goal-setting-developmental-planning/smart-goals>. Acesso em Junho de 2013

ROFF (2013). Missão, Visão e Valores. Disponível em:  
<http://www.roffconsulting.com/web/portugal/institucional/missao-visao-e-valores>.  
Acesso em 24 de Março de 2013

## 7. ANEXOS

### ANEXO 1 – QUESTIONÁRIOS A INTERLOCUTORES PRIVILEGIADOS<sup>2</sup>

**Avaliadores:**

#### **Processo de Avaliação de Desempenho (AD)**

1. Recebeste alguma formação antes de iniciares o processo de AD? Caso afirmativo, indica-me (+/-) o tempo da formação, assim como há quanto tempo tiveste a formação?

☐ Sim

☐ Não

Tempo da formação/há quanto tempo?

2. Os *timings* da aplicação do modelo de AD são os mais adequados? (por exº, início da entrega dos formulários de Auto-Avaliação, período de AD, etc.)

☐ Sim

☐ Não

Comentários

3. Achas que os critérios de AD da ROFF pelos quais vais avaliar são suficientes para uma avaliação correta e concisa das competências e performance dos teus colaboradores?

☐ Sim

☐ Não

Comentários

4. Há colaboradores na tua equipa que não preenchem os formulários de auto-avaliação?

☐ Sim

☐ Não

Caso afirmativo, qual achas que seja a razão do não preenchimento?

---

<sup>2</sup> O tratamento informal usado nestes questionários deve-se ao fato da autora deste projeto ser colaboradora da ROFF e de nesta organização não ser comum formalidades entre colegas de trabalho.



5. Na tua opinião, o que poderia ser melhorado nos formulários existentes de AD da ROFF? (por exº critérios de avaliação, escalas de avaliação, explicação da escala de avaliação, etc.)

6. E o que não mudarias nesse modelo?

7. Utilizas todos os formulários de avaliação existentes na ROFF? (Avaliação Final e DO)

☐ Sim

☐ Não

8. Como atribuis os prémios/aumentos? Consideras a avaliação como *input* para a tua decisão?

☐ Sim

☐ Não

Comentários

### Reuniões de AD

9. Qual a duração média das tuas reuniões de avaliação?

☐ Até 1 hora

☐ Entre 1 a 2 horas

☐ Entre 3 a 4 horas

☐ Mais de 4 horas

10. Quem está presente na reunião?

☐ Coordenador

☐ Colaborador

Outro (especifique)

11. Quais os pontos mais focados na reunião?

12. Dás *feedback* dos pontos fortes e oportunidades de melhoria do avaliado durante a reunião?

**Avaliados:**

**Processo de AD**

1. Frequentaste alguma ação de formação que te permitisse compreender o modelo de AD?

☐ Sim

☐ Não

Se sim, consideras a formação adequada?

2. Os *timings* da aplicação do modelo de AD são os mais adequados? (por exº, início da entrega dos formulários de Auto-Avaliação, período de AD, etc.)

☐ Sim

☐ Não

Comentários

3. Achas que os critérios de AD da ROFF pelos quais és avaliado são suficientes para uma avaliação correta e concisa das tuas competências e performance?

☐ Sim

☐ Não

4. Preencheste a tua autoavaliação?

☐ Sim

☐ Não

Caso negativo, qual é a razão de não o fazeres?

5. Na tua opinião, o que poderia ser melhorado nos formulários existentes de AD da ROFF?

6. E o que não mudarias na AD da ROFF?

7. Utilizas todos os formulários de avaliação existentes na ROFF? (Autoavaliação e Acordos de Avaliação e de Objetivos)

☐ Sim

☐ Não

### Reuniões de AD

8. Realizaste a tua reunião de AD?

☐ Sim

☐ Não

9. Qual a duração média da tua reunião de avaliação?

☐ Até 1 hora

☐ Entre 1 a 2 horas

☐ Entre 3 a 4 horas

☐ Mais de 4 horas

10. Quem está presente na reunião?

☐ Coordenador

☐ Colaborador

Outro (especifique)

11. O *feedback* dado pelo teu avaliador é claro, objectivo e conciso? E esse *feedback* é dado de forma motivadora?

12. Se pudesses, o que mudarias na condução dessa reunião?

13. Achas justa a forma como o teu avaliador atribui os prémios/aumentos?

☐ Sim

☐ Não

Caso negativo, peço que justifiques.

### Conhecimento da informação necessária ao teu processo de AD

#### 14. Conheces a seguinte informação?

- ☐ Descrição da tua função
- ☐ Matriz de Avaliação de desempenho
- ☐ Perfil de competências tecnológicas

Caso tenhas respondido afirmativamente a pelo menos uma das opções anteriores indica os erros encontrados e/ou o que mudarias na informação?

## ANEXO 2 – FORMULÁRIO DE AA



### Plano Individual de Desempenho Auto-Avaliação

Identificação do Colaborador

Alexandra Fonseca

Direcção / Área

SAP Financials

Identificação da Função

Consultor Assistente

Avaliador

Rui Godinho

Identificação da Função - Avaliador

Coordenador Técnico-Funcional

Outras actividades desenvolvidas para além da Descrição de Função

Legenda da escala		
Escala	Descrição breve	Descrição
0	N/A	Não aplicável
1	Insatisfatório	O desempenho demonstrado foi inferior aos objectivos / competências estabelecidos(as) no trabalho.
2	Pouco Satisfatório	O desempenho demonstrado não correspondeu na totalidade aos objectivos / competências previstos(as) no trabalho. O nível de desempenho ficou, em alguns aspectos, aquém do exigido no trabalho.
3	Satisfaz	O desempenho demonstrado corresponde aos objectivos / competências previstos(as) no trabalho. O colaborador demonstrou um nível de desempenho adequado às exigências do trabalho.
4	Bom	O desempenho demonstrado ultrapassou, em diversos aspectos, o previsto no trabalho.
5	Muito Bom	O desempenho demonstrado ultrapassou largamente todos os objectivos / competências estabelecidos(as) no trabalho.

1.Desempenho face à avaliação anual

De acordo com formulário em SAP

Período de avaliação: 2012-01-01 a 2012-12-31

Para esclarecimentos sobre a descrição da competência passar com o rato em cima do item. Obrigada

Competências	Ponderação (%)	Auto-Avaliação
Grupo de Competências	100	0
Competências de Negócio e Performance	5	0
	<b>Nota Final</b>	<b>0</b>

Competências	Ponderação (%)	Auto-Avaliação
Orientação ao mercado		
Orientação para resultados		
Inovação e Criatividade		
Competências Pessoais	20	0
Comunicação		
Flexibilidade		
Aprendizagem com a Experiência		
Disponibilidade		
Competências de Gestão	15	0
Planeamento e Organização		
Competências Técnicas	30	0
Conhecimentos Tecnológicos		
Organiz. e Disponibilizaçã da Informação		
Aplicação Conhecimentos Téc. em projecto		
Avaliação como Auditor Interno		
Avaliação como Formador		
	<b>Nota Final</b>	<b>0</b>

Para esclarecimentos sobre a descrição da competência passar com o rato em cima do item. Obrigada

Competências	Ponderação (%)	Auto-Avaliação
Competências Inter-relacionais	30	0
Orientação para o Cliente		
Cooperação e trabalho em equipa		
Competências Adicionais		0
Desenvolvimento de Negócio		
Liderança		
Desenvolvimento de Pessoas		
Team Leader - SAM		
Red Team Leader		
Gestor de Conta		
	<b>Nota Final</b>	0

## 2. Análise do Consultor

### 2.1 SÍNTESE DO DESEMPENHO

Tendo em consideração o grau de concretização dos objectivos e análise de competências, destaca os teus principais pontos fortes e aprendizagens relevantes na avaliação realizada, assim como as principais oportunidades de melhoria identificadas por ti.

#### Pontos Fortes

#### Aprendizagens Relevantes

Oportunidades de Melhoria	Oportunidade de Melhoria	Ações para a sua concretização
Enumerar claramente as acções consideradas prioritárias para melhorar o desempenho na função		

### 2.2 NECESSIDADES DE FORMAÇÃO

Acções de Formação	Conteúdo da Formação / Competências a desenvolver	Identificação da Acção de Formação (caso esteja prevista no plano)	Trimestre Preferencial
Enumerar claramente as acções consideradas prioritárias para melhorar o desempenho na função		-	-
		-	-
		-	-

### 2.3 PROPOSTAS DE DESENVOLVIMENTO PROFISIONAL

Desenvolvimento Profissional	Descrição	Desenvolvimento Profissional	Nova Função	Data
Projectos	Indicar as áreas/projectos profissionais em que o Colaborador manifesta interesse em participar, assim como identificar o interesse em projectos no estrangeiro			
Potencial	Indicar as áreas/projectos profissionais em que o Colaborador demonstra potencial de evolução a médio prazo, nomeadamente a nível de Gestão de Projectos e de Gestão de Clientes			
Evolução Profissional Prevista	Analisar e especificar o tipo de evolução e especificar se aplicável.	-	-	

## 3. Data

Submeter

## ANEXO 4 – PROPOSTA DE NOVAS COMPETÊNCIAS

	Descrição de Competência
<b>Empreendedorismo</b>	Desenvolve a arte de empreender, de mudar, conquistar. Cria oportunidades de negócio em processos muitas das vezes inimagináveis. Aceitam o risco e tem uma elevada confiança relativamente ao negócio e lançam novos desafios. Conhece bem o seu dia a dia e consegue adaptar-se com agilidade às mudanças.
<b>Orientação para o mercado e para a mudança</b>	Capacidade de compreensão do ambiente e de reação às tendências de mudança, assegurando a permanência e progresso da empresa no mercado interno e externo. Proatividade numa óptica de melhorar continuamente os novos desafios, ideias e soluções propostas com grande impacto no negócio da organização.
<b>Excelência Operacional</b>	Capacidade de aprender com as suas experiências, negativas e positivas, incorporando e desenvolvendo novos conhecimentos, práticas e resultados de forma ativa e sistemática. Implica ainda a capacidade para identificar as causas de problemas e encontrar soluções tendo em conta os objetivos, prioridades, riscos e o fator tempo, fixando-se sobretudo em soluções para os evitar no futuro. Executa a atividade com prioridade e qualidade, dentro dos prazos e custos previstos.
<b>Capacidade de Análise e Resolução de Problemas</b>	Demonstra ter capacidade de analisar e pensar nos problemas que a organização e ou projeto tem de forma qualitativa e com alguma profundidade, tendo em conta um análise detalhada de cada problema e após avaliar os problemas deve apresentar soluções verificando os prós e contras.
<b>Organização e Planeamento</b>	Capacidade de organização e planeamento de trabalho bem como organização da informação obtida cumprindo procedimentos internos da organização e a utilização das ferramentas de apoio. Garante o controlo de resultados dos objetivos pessoais e da organização.
<b>Ética Profissional</b>	Promove e demonstra comportamentos alinhados com as expetativas e valores da organização. Tem uma elevada importância para o bom funcionamento das atividades da organização e das relações de trabalho entre os colaboradores.

## ANEXO 5 – FORMULÁRIO DE DO



### Plano Individual de Desempenho Definição de Objectivos

#### Identificação do Colaborador

Alexandra Fonseca

#### Direcção / Área

SAP Financials

#### Identificação da Função

Consultor Assistente

#### Avaliador

Rui Godinho

#### Identificação da Função - Avaliador

Coordenador Técnico-Funcional

### 1. Definição de Objectivos

De acordo com formulário em SAP

Período de avaliação: 2013-01-01 a 2013-12-31

Definição de Objectivos	Ponderação (%)
Realização de certificação	0
	1
	1
Aquisição competência técnica	0
Definição de Objectivos	Ponderação (%)
	1
	1
Aperfeiçoamento Compet.comportamental	0
	1
	1
Disseminação conhecimento	0
	1
	1
<b>Total Ponderações (%)</b>	<b>0</b>



### Plano Individual de Desempenho Definição de Objectivos

#### Identificação do Colaborador

Alexandra Fonseca

Definição de Objectivos	Ponderação (%)
Geração leads comerciais	0
	1
	1
Avaliação desempenho do cliente	0
	1
	1
Outras funções desenvolvidas	0
	1
<b>Total Ponderações (%)</b>	<b>0</b>
Definição de Objectivos	(%)
	1
<b>Total Ponderações (%)</b>	<b>0</b>

NOTA: Ao acionar a flag à direita, a contabilização dos objetivos será alterada. Caso a percentagem dos objetivos for menor que 100%, a restante percentagem passa automaticamente para as competências obrigatórias.

### 2. Comentários Avaliado

#### 2.1 ACORDO DE OBJECTIVOS

Apreciação Global	Comentários

### 3. Assinar e Datar

Avaliador	Colaborador

Submeter

## ANEXO 6 - PLANO INDIVIDUAL DE DESEMPENHO



### Plano Individual de Desempenho

#### Identificação do Colaborador

Alexandra Fonseca

#### Direção / Área

SAP Financials

#### Identificação da Função

Consultor Assistente

#### Avaliador

Rui Godinho

#### Identificação da Função - Avaliador

Coordenador Técnico-Funcional

#### Outras actividades desenvolvidas para além da Descrição de Função

Legenda da escala		
Escala	Descrição breve	Descrição
0	N/A	Não aplicável
1	Insatisfatório	O desempenho demonstrado foi inferior aos objetivos / competências estabelecidos(as) no trabalho.
2	Pouco Satisfatório	O desempenho demonstrado não correspondeu na totalidade aos objetivos / competências previstos(as) no trabalho. O nível de desempenho ficou, em alguns aspectos, aquém do exigido no trabalho.
3	Satisfaz	O desempenho demonstrado correspondeu aos objetivos / competências previstos(as) no trabalho. O colaborador demonstrou um nível de desempenho adequado às exigências do trabalho.
4	Bom	O desempenho demonstrado ultrapassou, em diversos aspectos, o previsto no trabalho.
5	Muito Bom	O desempenho demonstrado ultrapassou largamente todos os objetivos / competências estabelecidos(as) no trabalho.

#### 1. Desempenho Face aos Objectivos

De acordo com formulário em SAP

Período de avaliação: 2012-01-01 a 2012-12-31

#### Ver Help

Competências	Pond. (%)	Avaliação Final	Auto Avaliação	Média	Avaliador Parcial 1	Avaliador Parcial 2	Avaliador Parcial 3	Avaliador Parcial 4	Avaliador Parcial 5	Avaliador Parcial 6	Avaliador Parcial 7
Grupo de Competências	100		3,1								
Competências de Negócio e Performance	5		3								
Orientação ao mercado	1		3								
Orientação para resultados	1		3								

Inovação e Criatividade	1		3								
Competências Pessoais	20		3,3								
Comunicação	1		3								
Flexibilidade	1		3								
Aprendizagem com a Experiência	1		3								
Disponibilidade	1		4								
Competências de Gestão	15		3								
Planeamento e Organização	1		3								
Competências Técnicas	30		3,3								
Conhecimentos Tecnológicos	1	5	3								
Organiz. e Disponibilizaçã da Informação	1		3								
Aplicação Conhecimentos Tec. em projecto	1		3								
Avaliação como Auditor Interno	1										
Avaliação como Formador	1		4								
Competências Inter-relacionais	30		3								
Orientação para o Cliente	1		3								
Cooperação e trabalho em equipa	1		3								
Competências Adicionais	0		0								

Competências	Pond. (%)	Avaliação Final	Auto Avaliação	Média	Avaliador Parcial 1	Avaliador Parcial 2	Avaliador Parcial 3	Avaliador Parcial 4	Avaliador Parcial 5	Avaliador Parcial 6	Avaliador Parcial 7
Desenvolvimento de Negócio	1										
Liderança	1										
Desenvolvimento de Pessoas	1										
Team Leader - SAM	1										
Red Team Leader	1										
Gestor de Conta	1										
Objectivos	0		0								
Realização de certificação	1		0								
Aquisição competência técnica	1		0								
Aperfeiçoamento Compet. comportamental	1		0								
Disseminação conhecimento	1		0								
Geração leads comerciais	1		0								
Avaliação desempenho do cliente	1		0								
Outras funções desenvolvidas	1		0								
Observações											
Calcular Nota Final			3,1								

#### 2. Análise do Avaliador (Chefia Directa)

##### 2.1 SÍNTESE DO DESEMPENHO

Tendo em consideração o grau de concretização dos objectivos e análise de competências do colaborador, destaca os principais pontos fortes e aprendizagens relevantes na avaliação realizada, assim como as principais oportunidades de melhoria encontradas.

**Pontos Fortes**

**Aprendizagens Relevantes**

Oportunidades de Melhoria	Oportunidade de Melhoria	Ações para a sua concretização
Enumerar claramente as acções consideradas prioritárias para melhorar o desempenho na função		